

BAB 5

SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dijelaskan pada bab sebelumnya, dapat diberi kesimpulan sebagai berikut:

1. Dalam penelitian ini kepemimpinan autentik berpengaruh signifikan negatif terhadap niat keluar karyawan *frontliner* bank di Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa ketika pemimpin menunjukkan identitas dirinya dalam bentuk kepemimpinan autentik terhadap karyawan yang didasarkan pada *self-awareness*, *relational transparency*, *internalized moral perspective*, dan *balanced processing* akan dapat mempengaruhi niat keluar karyawan *frontliner* sebab *work engagement* karyawan terhadap pekerjaannya juga dapat meningkat dan bisa menurunkan niat keluar karyawan. Dengan demikian penelitian ini mendukung hipotesis pertama (H_1) yang menyatakan bahwa kepemimpinan autentik berpengaruh negatif terhadap niat keluar.
2. Dalam penelitian ini *work engagement* berpengaruh signifikan negatif terhadap niat keluar karyawan *frontliner* bank di Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi terhadap pekerjaannya yang ditandai dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* akan dapat menurunkan niat keluar karyawan untuk meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja saat ini. *Vigor* dicirikan dengan adanya energi dan kegigihan yang tinggi yang disertai dengan kegembiraan, kerelaan dalam mengeluarkan usaha yang maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditandai dengan ketekunan saat menghadapi berbagai kesulitan. *Dedication* ditandai dengan adanya perasaan penuh makna, bangga atas pekerjaan yang dilakukan, tertantang, antusiasme tinggi dalam memberikan inspirasi yang signifikan bagi dirinya baik secara pribadi maupun sosial. *Absorption* merupakan keadaan di

mana adanya konsentrasi dan kesenangan hati serta minat yang mendalam pada pekerjaannya. Dengan demikian penelitian ini mendukung hipotesis kedua (H_2) yang menyatakan bahwa *work engagement* berpengaruh negatif terhadap niat keluar.

3. Dalam penelitian ini kepemimpinan autentik berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement* karyawan *frontliner* bank di Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa apabila seorang pemimpin dipandang terbuka dan bertindak sesuai dengan prinsip hidupnya maka akan dapat memberikan kontribusi positif terhadap hasil kerja karyawan seperti *work engagement*. Dengan demikian penelitian ini mendukung hipotesis ketiga (H_3) yang menyatakan bahwa kepemimpinan autentik berpengaruh positif terhadap *work engagement*.
4. Dalam penelitian ini *work engagement* memediasi penuh pengaruh antara kepemimpinan autentik dan niat keluar karyawan *frontliner* bank di Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin pada sektor perbankan akan dapat menekan niat keluar karyawan bagian *frontliner* untuk meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja jika karyawan tersebut memiliki *work engagement* yang tinggi. Sebab *work engagement* merupakan faktor penting yang diketahui dapat menurunkan niat keluar karyawan. Dengan demikian penelitian ini mendukung hipotesis keempat (H_4) yang menyatakan bahwa *work engagement* memediasi pengaruh antara kepemimpinan autentik dan niat keluar.

5.2 Keterbatasan

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah jumlah responden yang digunakan pada penelitian ini hanya sebanyak 110 orang karyawan *frontliner* dari 15 bank. Sehingga saran untuk penelitian selanjutnya yaitu dapat mencari responden yang bekerja pada bidang/industri lain agar dapat diketahui generalisasi dari pengujian model yang diteliti. Kemudian faktor-faktor yang mempengaruhi niat keluar dalam penelitian ini hanya terdiri dari variabel kepemimpinan autentik

dan *work engagement*. Sehingga bagi penelitian selanjutnya yang tertarik menggunakan topik yang sama dapat menambahkan beberapa variabel lain agar mampu memberikan gambaran yang lebih luas lagi.

5.3 Saran

5.3.1 Saran Akademis

Penelitian ini nantinya dapat digunakan sebagai referensi bagi para peneliti selanjutnya dalam melakukan penelitian yang sejenis atau sama sehingga dapat dijadikan penelitian lebih lanjut yang secara khusus berkaitan dengan konsep atau teori yang mendukung pengetahuan manajemen sumber daya manusia, yaitu mengenai kepemimpinan autentik, *work engagement*, dan niat keluar.

5.3.2 Saran Praktis

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, maka dapat diberikan beberapa rekomendasi berupa saran-saran:

1. Pada variabel kepemimpinan autentik, nilai rata-rata jawaban yang terendah dari para responden untuk variabel ini adalah “Atasan langsung saya mencari umpan balik dari orang lain atas tindakannya” dan “Atasan langsung saya meminta pandangan orang lain untuk mengoreksi peran kepemimpinannya saat ini”. Pada saat karyawan bekerja dibawah arahan seorang pemimpin maka dibutuhkan pemimpin yang mau mencari dan mendengarkan penilaian/masukan dari karyawan atas kinerjanya serta mau meminta pandangan dari orang lain guna memperbaiki peran kepemimpinannya saat ini agar menjadi lebih baik untuk kedepannya. Melalui cara tersebut diharapkan juga dapat meningkatkan dan membangun relasi yang baik antara pemimpin dengan karyawan.
2. Pada variabel *work engagement*, nilai rata-rata jawaban yang terendah dari para responden untuk variabel ini adalah “Ketika bangun di pagi hari, saya merasa ingin segera bekerja”. Perusahaan dapat memberikan *reward* atas prestasi karyawan, melakukan kegiatan bersama di luar pekerjaan, menciptakan lingkungan kerja dan suasana kantor yang nyaman dan

kondusif, serta menghargai setiap kontribusi karyawan agar meningkatkan semangat mereka untuk datang ke tempat kerja dan menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership for HR: Developing Effective People Skills for Better Leadership and Management*. India: Replika Press Pvt Ltd.
- Avolio, B. J., and Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315- 338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Azanza, G., Mariano, J. A., Molero, F & Margin, J.P-L (2015). The effect of authentic leadership on turnover intention. *Leadership & Organizational Development Journal*, 36(8), 955-971. www.emeraldinsight.com/0143-7739.htm.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Durianto, D., Sugiarto & Sitinjak, T. (2001). *Strategi menaklukkan pasar melalui riset ekuitas dan perilaku merek*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Fallatah, F., Laschinger, H. K. S & Read, E. A. (2016). The effect of authentic leadership, organizational identification and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' job turnover intention in Canada. *Nursing Outlook*, 65(2), 172-183. <http://dx.doi.org/10.1016/j.outlook/2016.11.020>.
- Gatling, A., Kang, H. J. A & Kim, J. S. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *Leadership & Organizational Development Journal*, 37(2), 181-199. www.emeraldinsight.com/0143-7739.htm.
- Helen, D. *Cari pegawai tak seperti gigit cabe*. Didapatkan dari <https://finansial.bisnis.com/read/20141113/90/272781/cari-pegawai-tak-seperti-gigit-cabe>, 13 November 2014, pukul 22:46 WIB.
- Khatri, N dan Fern, C. T (2001). Explaining employee turnover in Asia context. *Human Resource Management Journal*, 11(1), 54-57.
- Klerk, S. dan Stander, M.W. (2014). Leadership empowerment behavior, work engagement and turnover intention: The role of pshycological

- empowerment. *Jurnal of Positive Management*, 5(3), 28-45. <http://dx.doi.org/10.12775/JPM.2014.018>.
- Kusuma, D. G. (2018). *Pengaruh glass ceiling terhadap organizational commitment dan distributive justice pada karyawan wanita bagian frontliner bank di Surabaya*. (Thesis Undergraduate, Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, Surabaya, Indonesia). didapat dari <http://repository.wima.ac.id/id/eprint/15840>.
- Loki, S. *Causes of high bank teller job retention*. Didapatkan dari <http://samedaypapers.me/causes-of-high-bank-teller-job-retention/>, 7 September 2017.
- Nazir, Moh. (2014). *Metode penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Penger, S dan Černe, M. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: A hierarchical linear modelling approach. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 27(1), 508-526. DOI:10.1080/1331677X.2014.974340.
- Prahadi, Y.Y. (2015). *Turnover talent tinggi, ini dia pemicunya*. Didapatkan dari <https://swa.co.id/swa/trends/management/turnover-talent-tinggi-ini-dia-pemicunya-survei>, 21 September 2015.
- PT Bank Mandiri Tbk. (2018). *Laporan Tahunan 2018*. Didapatkan dari <https://www.bankmandiri.co.id/documents/38265486/38265681/AR+2018+%23+Bank+Mandiri+%28e+reporting+INDO%29+25+Juli+2019.pdf/2d95dda2-162b-6111-2abc-8a7c241806dd>
- PT Bank Mayapada Internasional Tbk. (2018). *Laporan Tahunan 2018*. Didapatkan dari <https://www.bankmayapada.com/en/component/phoca/download/category/3-laporan-tahunan?download=241:laporan-tahun-2018>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Jurnal of Managerial Psychology*, 27(1), 600-619. DOI 10.1108/02683940610690169.
- Schaufeli, W., Bakker, A. B. and Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Education and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Stander, F. W., Beer, de T. L & Stander, M. W. (2015). Authentic leadership as a source of optimism, trust in the organization and work engagement in the public health care sector. *Journal of Human Resource Managemen*, 13(1), 675-687. <http://dx.doi.org/10.4102/>.

- Santosa PB dan Ashari, 2005, *Analisis statistik dengan microsoft excel dan SPSS*, Yogyakarta: ANDI
- Shahpouri, S., Namdari, K & Abedi, A. (2016). Mediating role of work engagement in the relationship between job resource and personal resource with turnover intention among female nurses. *Nursing Research*, 30, 216-221. <http://dx.doi.org/10.1016/j.apnr.2015.10.008>.
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Titien. (2016). Penyusunan dan pengembangan alat ukur employee engagement. *PSIKOHUMANIORIA: Jurnal Penelitian Psikologi*, 1(1), 113-130.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. DOI: 10.1177/0149206307308913.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Pshycological process linking authentic leadership to followers behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 901-914.
- Wong, Yui-tim., Wong, Yui-woon dan Wong, Chi-sum. (2014). An integrative model of turnover intention: Antecedent and their effect on employee performance in Chinese joint ventures. *Jurnal of Chinese Human Resource Management*, 6(1), 71-90. www.emeraldinsight.com/2040-8005.htm.